

YÖNETİM KENDİNİ YÖNETMEKLE BAŞLAR

Doç. Dr. Mualla Ulusavaş
Dokuz Eylül Üniversitesi
Buca Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Anahtar Kelimeler : Yönetim , Özyönetim , Çağdaş Yönetim ,
(Management , Self - Management , Contemporary Management)

ÖZET

Kendini yönetme, yönetsel başarının özünde yer almaktadır. Çağdaş yönetimde ulaşılan bu yeni aşama , yalnızca örgütsel değişimi değil , aynı zamanda gerekli kişisel değişimi de başarma yöntemleriyle ilgilidir. Yönetici , ancak özgür - iç ya da dış güçlerin baskısı altında tutsak kalmayan - bir bilinçle yola çıkarak , eski yönetsel yaklaşımdaki hiyerarşik yapıyı karşılıklı destek ağlarına ; baskı ve saldırganlığa dayalı yönetim biçimini ise , örgüt üyelerinin gereksinmelerini karşılayıcı ve aralarında örgütsel bağlantı sağlayıcı iletişim ağlarına dönüştürebildiğinde , örgütün özgün yaşam biçimini -kültürünü- yaratabilir. Son çözümlemede bu , yöneticinin örgütü yönetmede göstereceği mesleki başarının onun kendi benliğini yönetmesine dayandığının bir göstergesidir.

SUMMARY

Self-management is the essence of any managing achievement. This new paradigm is concerned with not only the ways of thinking behind organizational transformation but also with the ways of achieving the required personal transformation. It is only when you operate from a detached consciousness that you can bring about

authentic organizational transformation. In the process you will be transforming organizational cultures from hierarchical structures into mutual support networks, from management styles based on control and aggression to those oriented toward caring and connection. In the final analysis, you will be transforming your role from that of professional to that of master manager.

GİRİŞ

Türk Eğitim Sistemindeki en önemli sorunlardan biri olan, seçilen değil atanan yönetici ve ona bağlı olarak ortaya çıkan örgüt demokrasisini gerçekleştirilememesi sorunu üzerinde durulan bu çalışmada özellikle "kendini yönetebilme", yöneticinin kazanmış olması gereken ilk yeterlilik olarak ele alınmaktadır. Çünkü, kendini yönetemeyenlerin başkalarını yönetmeye kalkışması yönetim sürecinin sorun çözme işlevini sorun üretmeye dönüştürmektedir. Başaran'ın da belirttiği gibi (1) "Yöneticiler kendilerine yardımcı ast-yönetici atarken, kişinin yeterliğinden çok, suskunluk, itaat, edilgenlik, daha az zekilik gibi onlar için sorun yaratmayacak özelliklerine öncelik vermektedirler". Böylelikle, yönetime bir şey yapmak için değil, birşey olmak için gelenler, birşey yapmak isteyenleri engelleme görevini üstlenmektedirler.

Her meslekte olduğu gibi yöneticilik mesleğinde de sağlıklı gelişmiş bir kişiliğe sahip olmak önkoşuldur. İyi insan olmadan iyi yönetici olunamaz. Çok boyutlu gelişim sürecinde, gizil güçlerini yeterince geliştirme fırsatı bulamamış bir kişi, özellikle insani değerlere ilişkin bir güdüklük içinde kalarak, erdemli olma şansını yitirdiğinden, şiddeti ve ayrımcı politikayı izleyen anti - demokratik bir yönetici olma dışında başka bir seçenek üretememektedir.

YÖNETİM BİLİMİNİN EVRİMİ

2

1960'lerden bu yana yönetim alanına yöneticinin benlik gelişimi, kendini değerlendirme teknikleri gibi yenilikler girmeye başladı. Bunlar arasında en başta gelenler Berne ve Jung'un psikolojideki çalışmalarına dayalı görüşlerdir (2). Yönetimin işlevleri planlama, bilgiyi kontrol etme, çalışanları örgütlenme ve yönlendirme olmaktan öte, özyönetimin gerçekleşmesi için yönetici dahil örgütteki her bireyin kendi bedenini, aklını, duygularını, bilincini ve algılama sistemini yönetmeyi becerebilmesi ve böylece kendi benliğini tanıması ve benlik gelişimini gerçekleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Dışardan yönetilen kukla yöneticilerin yerini kendini yönetebilme yeterliğine sahip, ve yönetilenlerin de bu yeterliğe sahip olması için uğraşan, kendisi kukla olmadığı için, kendisine bağlı küçük kuklalar yaratmayan, Reich'in (3) belirttiği "küçük adamlar"ı çoğaltmayan yöneticilere gereksinim vardır. Çünkü, "küçük adamlar", kendisinden başkasına bel bağlayıp, onu kurtarıcı olarak görür

ve işte bu yüzden kendini horgörmenin bedelini kurtarıcısı tarafından hor görülerek ödemek zorunda kalır ; aralarından birini - belki de en küçüğünü - kendilerine efendi yapıp büyütür ve ona kendilerini ezerek yönetme görevini verirler. Küçük adamların sessizliği , kendi-kendilerini küçümseyişi , emirlere boyun eğişi ve koca bir yaşam karşılığında küçük çıkarlar satın alışı sayesinde ki, efendilerinin iktidarı sürer ; çünkü küçük adamların varlığı ve çokluğu iktidarın kaynağı ve dayanağıdır . Küçük adamlar şu gerçeği anladığında çok geç kalınmış olabilir : " En iyi yönetim , en az yönetendir " (4) .

Yönetim biliminin tarihsel evrimini yüzyılımızın başından bu yana özetleyecek olursak (5) , yönetim kuramlarının her zaman "insan" kavramlarına dayandırıldığını farketmemiz mümkün olur . İnsana bakış açıları, insan tanımlamaları , yönetim biçimini doğrudan etkilemektedir

Tarih	İnsan Kavramı	Yönetim Yaklaşımları
1900-1925	Rasyonel-ekonomik insan Toplumsal seçicilik	Bilimsel yönetim Mülk yönetimi
1926-1950	Sosyal insan	İnsan ilişkileri yaklaşımı
1951-1975	Hümanistik görüş, Gereksinmeler sıralaması	İnsan kaynağı yönetimi Grup Dinamiği
1976-1990	Holistik insan, holarşi	Gelişimsel yönetim
1990-	Bütünleşmiş insan, İnsan olmak, oluşturmak	Birlikte, katılımcı yönetim Değişimci yönetim

3

YÖNETİCİLİK YETERLİKLERİ

Başaran 'ın geliştirdiği yönetmen yeterlik modelinde (1) yönetmenin yeterlik alanları üç grupta toplanmaktadır :

- * Yönetim kavram ve kuramlarında yeterlik (kuramsal bilgi temeli)
- * İnsan ilişkilerinde yeterlik (çalışanlar arası etkileşim dokusunu oluşturabilme)
- * Yönetim teknolojisinde yeterlik (Yönetim bilim / teknik / sanatı ürünlerini uygulama becerisi).

Yönetimde insan ilişkilerinin sağlıklı gelişimini sağlayan örgütsel iklimin oluşması , yöneticinin üstünlük gösterileriyle bir iktidar mücadelesi verme uğraşı için harcadığı boşa enerjinin insanlararası yaratıcı ilişkilerin kurulması için değerlendirilmesine bağlıdır (6).

Bursalıoğlu'nun bir araştırmasında eğitim yöneticilerinin göstermesi gereken yeterliklerin ilk beşi aşağıdaki gibi bulunmuştur (7) :

- * Eğitim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme ,
- * Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme ,
- * Okul ve çevre eğitim çalışmalarının örgütlenmesinde tüm güç kaynaklarından yararlanabilme ,
- * Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu başarıya götürebilme ,
- * Okulun yönetimine ilişkin kararlar alınırken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme .

Bir yöneticinin analitik ya da sorun çözücü becerilere sahip olması bile, istenilen ama artık yeterli görülmeyen özelliklerdir. Çünkü bu gereksinimler bilgisayarlar, uzman kuruluşlar veya diğer bilgiye dayalı sistemlerce karşılanabilmektedir. Eğitim örgütü dahil her türlü kuruluştan beklenen , mikro ve makro düzeyde bir amaç uyumu yaratarak üyelerin aynı hedefe yönelik çalışmasını gerçekleştirebilmektir. Bu nedenle yönetici aşağıdaki çok boyutlu liderlik rollerini başarabilecek yeterlikte olmalıdır :

- * Odaklaştırıcı , ortak bir amaç, görüş, görev türeten, dikkatleri aynı noktada toplayan;
- * Kolaylaştırıcı , kararların alınması, uygulanması, uyum ve gelişime neden oluşturan ;
- * Birleştirici , bireysel/örgütsel/toplumsal rol/amaç uyumuna erişilmesine yardımcı olan ;
- * Ortak-yaratıcı , herkesin birbirinden birşeyler öğrendiği , başarının ortak yaratıldığı bir ortamda kendini herkesle eşit pozisyonda tutan, asla bir "kahraman"ı oynamayan .

Bu liderlik kapasitesi yapılan işin ekonomik hedeflerinin toplumun psikosoyal beklentileriyle ortak bir görüş ve karar doğrultusunda bütünleşmesi ve dengelenmesini gerektirir. Böylesine karmaşık görünen ilişkiler ağını anlayabilmek ve amaç / rol uyumunu başarabilmek için bir yöneticide , yüksek düzeyde yaratıcılık , derinlemesine bir bilinç ve bilgi-beceri-tutum üçlemesi gelişmiş olmalıdır.

KENDİNİ YÖNETME GEREKLİLİĞİ

Yeni paradigmada iş yapma, kendini yönetmekle başlamaktadır. Kendi benliğini yönetebilmenin başlıca öğeleri kavramsal düzeyde şöyle özetlenebilir : En üstte içinde yaşamınızı varetmiş dünyaya sistemleri bulunuyor ki, bunlar değerde madde / ruh önceliği eksenini ve ideolojide birey / toplum eksenini olmak üzere iki temel parametrenin farklı birleşimlerini simgelemektedir. Dikey eksenin bir ucunda Doğu kültürünün mistisizmi öteki uçta Batı kültüründeki materyalist düşünce sistemi ; yatay ekseninde ise benliği tümüyle yadsımdan , tümüyle ben - merkezli bir

yaklaşımına doğru uzanım vardır. Bunca "izm"ler arasında ortalama bir yöneticinin yaşama bakışı ne olabilir? Sıradan yöneticiler bir çatışma durumu karşısında genellikle ya kaçar ya da savaşırlar. Başka bir deyişle , gördükleri iki seçenekten biri, dış güçleri yönetmeye kalkışmak ; diğeri rahatlamak için onlardan kurtulmaya çalışmaktır. Bu iki yol da sürekli gerilim ve engellenme sonucunu doğurur.

Oysa yapılması gereken, içimizdeki benliği güçlendirmek ; yeterliliklerimizi dış çatışmalarla başa çıkabilecek düzeye getirmektir. Herkesten yana olan tek "izm" pragmatizmdir. Çünkü :

Birey , gizilgüçlerini yüksek düzeylere erdştirebilmek için örgütlenme gereksinimi duyar ;

Örgüt , amaçlarını gerçekleştirebilmek için bireylerin katkılarına gereksinime duyar ;

Toplum , örgütlenmiş bireyler olmaksızın niteliği yükselen bir yaşama ulaşamaz.

Bazıları için algılamak güç olsa da dünya sürekli hareket halinde ve bu değişim, ilişkiler yumağında herşeye olduğu gibi yönetim biçimlerine de yansıyor ; tüm yaşamı ve örgütsel yaşamı da değiştiriyor. Eski ve yeni paradigmalarda yönetim dünyasına bakış şöyle karşılaştırılabilir (5) :

Kavramlar	Eski Paradigma / Yeni Paradigma	
Dizge	Kesin	Esnek
Kadro	Rütbe, ünvan	Karşılıklı yardım
Đavranış	Sorun çözücü	Biçim deęiştirici
Beceri	İş bitirmek	İş yapmak
Deęer	Benzerlik	Anlamli farklılık
Odak noktası	Kurum	Birey, insan
Güç kaynağı	İstikrar	Değişim
Liderlik	Dogmatik	İlham verici, destekleyici

KENDİNİ YÖNETME YÖNTEMİ

Yöneticinin , örgütü nasıl yönettiği onun nasıl düşündüğüne bağlıdır. Eğer yönetici olarak akıl yürütme tarzınızı , ben-merkezli ve ben-yadsıyıcı uçları aşarak ; çatışmaları , içine girmeden dıştan çok boyutlu görebilme yeterliliği geliştirerek yeniden oluşturabilirseniz ; o zaman baskı

ya da bağımlılık , yerini "bağımsız güçler arasındaki karşılıklı bağımlılığın uyumu" na bırakacaktır. Aksi halde güçlü-güçsüz arasındaki bağımlılığın öteki adı sömürme-sömürülme ilişkisidir ki , bu her iki tarafın da sağlıklı gelişimini engeller. Bireyi , örgütü ve toplumu gizilgüçlerinin optimal gelişimine ulaştırabilecek "uyum"un yaratılması için , yönetim bilimi ile sanatının sentezi kadar , iş yapma teknolojisi ile nasıl yaşamaya gereksinme duyulduğu psikolojisinin sentezine ulaşılabilmesi gerekmektedir.

Yeni paradigmada iş yapma , algılamada , amaçlarda , örgüt profillerinde ve yönetimde temel değişimler gerektirmektedir. Böyle bir değişimi başlatmak için yöneticilerin , çelişkili gibi görünen aşağıdaki kavramları çok iyi anlaması ve uygulaması önkoşuldur :

- * Yakınlaşan uzaklıklar (Çeşitlilik , mozaik tablonun yaratılmasını sağlar)
- * Yapıcı memnuniyetsizlik "Herkes aynı yöne çekseydi, dünya alabora olurdu" (8)
- * Esnek ısrarlılık (İsteklerin karşısına baskı ile çıkmama...)
- * Güvenli alçakgönüllülük (Kendine güvenme, kendini beğenme değildir.)
- * Rahat dikkat (Dikkatli çalışma gerilimli ortam gerektirmez.)
- * Akla dayanmayan algı (Herşey, yazı ve sayı ile anlatılamaz .)

6 Bütün bu değişimler (5) yönetim biçimini eski paradigmadaki kontrol ve saldırıya dayalı sürekli olarak olumsuz gerilim yaratan tehdit edici özelliğinden uzaklaştırıp ; yeni paradigmada, çalışanlar arasında ilgi ve bağlantı kurmaya dayalı , takım ruhu yaratıcı ve meslekdaşların birbirini rakip olarak değil, başarının ortak yaratıcısı olarak görmelerini sağlayıcı bir biçime yaklaştırmaktadır. Yöneticinin çağdaş rolü ise, örgüt içinde bireylerin özgünlükleri örselenmeksizin işbirliğini sağlayan , üyeleri yaratıcılıklarının zenginliğinde bütünleştirebilen bir örgütsel iklimi ve kültürü oluşturmaktır. Bu değişim özetle "dünyanın içindeki ben" anlayışından, "benim içimdeki dünya" anlayışına geçiştir :

6

DÜNYA'daki BEN'den

BEN'deki DÜNYA'ya

Akıl yürütme	İçgörüsünü, sezislerini kullanma
Sayılar, sözcüklerle çalışma	Resimlerle, müzikle, elle tutulanlarla çalışma
Güvenceye alma, koruma	Deneyler yapma, yenileri keşfetme
"Zaman"a önem verme	"Mekan"a önem verme
Aralıklı işler	Eş zamanlı girdiler
Bütünü parçalara ayırma	Parçaları bütünde birleştirme
Fiziksel madde görüşü	Madde -dışı görüş

Çatışmaların çözümüne geleneksel yaklaşım, birbirine zıt olan çıkarlar arasında bir uzlaşma sağlamak ; karşılıklı ödünler verilerek galip - mağlup , bazende mağlup-mağlup sonucuna varmaktır. Bu türden sonuçlar ne rahatlatıcı ne de sürekli olabilir.

Birleştirici , bütünleştirici yaklaşım ise, herhangi bir durumdaki çatışma zeminini genişleterek, çelişen çıkarların ötesinde ve üzerinde bir anlayışı yaratmakla olanaklıdır ki, kayıplarla değil, yalnızca kazançlar ile sonuçlanır. Aşağıda bazı temel çelişkili tutumlar sıralanmıştır :

sempati -----	antipati
heyecan -----	bunalım
kör iyimserlik -----	korkulu kötümserlik
başkaldırı -----	boyun eğiş
entellektüel kuşku-----	dogmatizm
zayıflık -----	şiddet

Çatışan sempati ve antipati ögeleri arasında uzlaşma , herikisine de kayıtsız kalma, ilgilenmeme noktası olabilir ki, bu sürekliliği olan bir sonuca ulaştırmaz. Her iki uca da doyum sağlayacak kalıcı ve etkili bir çözüme ulaşmak için, içtenlikli empati yoluyla , sempati ve antipati nedenlerinin daha genişletilmiş bir zeminde görülmesi ve anlaşılması gerekmektedir.Bu , ancak yöneticinin kendisini her iki ögeye de onları nesnel görebilecek kadar uzak tutabilmesi , ve aynı zamanda her ikisine de onları anlayabilecek yeterlikte yaklaşabilmesiyle olanaklıdır.

Başka bir örnek aşırı iyimserlik ve kötümserlik ögelerine ilişkin verilebilir. Bu örnekte geleneksel yaklaşımın uzlaşma noktası , uygulanabilir gerçekçiliktir. Usta bir yönetici iyimserliğe de, kötümserliğe de yeterince uzak / yakın olmayı başararak örgüte net bir gerçeklik vizyonu kazandırabilir. Burada önemli olan, çelişen ögeler arasında boğulmak ya da bir tarafta yer almak değil , çelişkinin her iki ucunu da aşan başka bir düzlemde uçların birleşimiyle ve bütünleşerek çözülmesi (ya da nedenlerin yok edilmesi) çabasıdır .

SONUÇ

İnsanlığın niteliksel gelişimi tarım devrimi , endüstri devrimi teknoloji devriminden geçerek, "bilgi çağı"na ve şimdi ise "bilinç çağı" na ulaşmıştır. Artık dünyanın evrendeki yeri değil, insanın evrendeki varlığının bilincine ulaşması önem kazanmıştır. Çağımızın zenginliği ne toprak, ne mal-mülk, ne para, ne de bilgi sahibi olmakla değil, bilinçlenmenin düzeyine göre değerlendirilmektedir. Bu , kurulu düzende yer kapma savaşı yerine , insanın yaşamla ilişkili tüm ögelerle etkileşime girme çabası olarak yorumlanabilir.

Yönetici olarak sorunlara bakışınızda iki seçenektten birini yücelterek tehdit ve gerilim ortamı oluşturmanın ötesinde , güven ve

enerji sağlayacak iklimi yaratabilmeniz için, tüzel kişilerin kazanç potansiyelini bireylerin yaşam enerjisiyle sentezleyebilmeniz gerekmektedir. Bu yaklaşım , farklı öğelerin yalnızca aynı ortamı paylaşmasını değil aynı zamanda birlikte çalışmanın getirdiği enerji artışını da sağlayacağından, eski ve yeni paradigma ikilemini de çözecektir. Ancak o zaman "yetkili" olmaktan "etkili" olmaya yükselebilirsiniz.

Başarının simgelerini para, iktidar ve prestij olarak görüyorsanız , basamakları çıkarken merdiveni doğru duvara dayadığınızdan emin misiniz? Unutmayın ki , bu simgeler size ünvanlar kazandırabilir ama saygınlık değil ; giysiler aldırabilir ama güzellik değil ; yiyecek aldırabilir ama iştah değil ; kitaplar aldırabilir ama akıl değil ; yaşamın belki tüm şatafatına sahip olabilirsiniz ; ama mutluluk değil. Yunus Emre 'nin yüzyıllar öncesinden seslendiği gibi (9) : İlim , bilim demektir , / Bilim kendin bilmektir./ Sen kendini bilmezsin / Bu nice okumaktır ?

KAYNAKLAR

1. Başaran, İ.Ethem , **Yönetimde İnsan İlişkileri** , Ankara : Kadioğlu Mat. 1992 .
2. Berne , Eric , **Transactional Analysis in Psychotherapy** , New York: Grove Press, 1961.
3. Reich, Wilhelm, **Dinle Küçük Adam** , İstanbul : Payel Yayınevi , 1990.
4. Thoreau , H.,D., **Haksız Yönetime Karşı** , Çev. V. Günyol , İstanbul: Çan Yayın. 1963.
5. Parikh , Jagdish, **Managing Your Self** , Oxford : Blackwell Publishers , 1992.
6. Pietsch, William , **Human Be-ing** , New York : Lawrence Hill & Comp.Inc. 1983.
7. Bursalıoğlu , Ziya, **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri** , Ankara Üniversitesi yayını , 1981
8. Vassaf , Gündüz , **Cehenneme Övgü** , İstanbul : Ayrıntı Yayınları , 1995 .
9. Eyüboğlu , Sabahattin , **Yunus Emre Şiirleri** , İstanbul : Cem Yayınevi , 1985 .